



הנחיות לניהול ועדות בוחנים בשירות מדינה

אגף בכיר בחינות ומכרזים



יוני 2020, אדר תש"פ



הקדמה

מרכז/ת מכרזים לאיוש משרות בשירות המדינה הינו/ה בעל/ת תפקיד חשוב וחיוני בשמירה על תקינות הליך המכרז, על יעילותו ועל ביצועו בצורה מושכלת ואפקטיבית בהתאם להוראות התקשי"ר והנחיות האגף. נציבות שירות המדינה רואה במרכז/ת כגורם מקצועי האחראי/ת מטעמה על ניהול ההליך. המרכז/ת עובר/ת הכשרות תקופתיות מטעם האגף, ועל חברי הוועדה להישמע להוראותיו/ה, ובמידת הצורך לפנות לאגף בכיר בחינות ומכרזים לקבלת הנחיות.

עובד/ת שלא הוכשר מקצועית על ידי אגף בכיר בחינות ומכרזים אינו רשאי לעסוק בנושאי גיוס ומיון, ואינו מורשה לנהל ועדת בוחנים. כמו כן, משרד אשר ימצא לגביו שנפלו פגמים מהותיים באופן ניהול המכרזים, אגף בכיר בחינות ומכרזים ישקול נקיטת צעדים מנהלים מכוח חובתה וסמכותה של הנציבות.

במטרה ליתן בידי מרכזי/ות המכרזים כלי משמעותי להטמעה וניהול מיטבי של ועדת הבוחנים הוחלט לאגד ולהפיץ הנחיות אלה. ההנחיות כוללות את עיקרי הפעולות שעל מרכז/ת המכרז לבצע במסגרת ניהול ועדת הבוחנים, השלב האחרון של הליך המכרז, ועיקרי הנושאים שעליו/ה להציג בפני חברי הוועדה במסגרת ניהול הוועדה. ההנחיות נועדו לשמש כלי עבודה ידידותי ויעיל לשימוש במסגרת הוועדה ועל כן נכתבו בקצרה תוך התייחסות לנושאים העיקריים.

ההנחיות אינן כוללות בתוכן הנחיות המתקדמות בנושאים מקצועיים ספציפיים אשר הופצו בנפרד וכן את מכלול המידע המקצועי כמפורט ב"נוהל הליכי גיוס ומיון תעסוקתיים לאיוש משרות בשירות המדינה". על כן, הן אינן באות להחליף את הצורך להכיר את מכלול ההנחיות המקצועיות, הנוהל כאמור וסעיפי התקשיר הרלבנטיים (פרק משנה 11.4, ופרק 12 לתקשי"ר).

במסמך הבא יפורטו עיקרי הנושאים שעל מרכז/ת ועדה להביא בפני חברי ועדת בוחנים במסגרת תדריך אודות כללי ההתנהלות בוועדת בוחנים, וכן עיקרי הנושאים שעליו/ה לתת עליהם את הדעת לשם ניהול תקין של וועדה.



רגע לפני - טרום כינוס הוועדה

- המועמדים חתמו על טופס הצהרה בנושא עבר פלילי/משמעתי **עדכני ליום הוועדה**, והתקבלה התייחסות אגף המשמעת כאשר מדובר בעובד/ת מדינה במידת הצורך. ככל שאין מדובר בעובד/ת מדינה יש לוודא כי בתיק המועמדות קיים החומר הנדרש ביחס להצהרה.



- האם יש מועמדים הזכאים להעדפה מתקנת וייצוג הולם, ומאיזו אוכלוסייה.

- יצירת קשר עם מועמדים שהצהירו על מוגבלות מס' ימים לפני התכנסות הוועדה, לצורך בירור האם נדרשות התאמות במסגרת הוועדה והיערכות מתאימה (לדוגמא, חדר נגיש או מואר, צירוף מתורגמן, ליווי לחדר וכו'). ר' נספח - "הנחיות לבחינת מועמדים עם מוגבלות"



הנחיות לבחינת
נים-אוגוסט 2018.pdf

- האם יש בתיק המועמדות המלצה של מי מחברי וועדת הבוחנים בנוגע למי מן המועמדים. ככל שקיימת יש לפעול בהתאם להנחיות בנושא, ובמקרה של התלבטות לפנות לאגף להתייעצות. ר' נספח – הנחיות היועץ המשפטי לממשלה בעניין "ועדות בוחנים במכרזים לקבלת עובדים למשרות בשירות המדינה"



1.1504 הנחיית יועץ
ה של חבר ועדה.pdf

- הוכנה סימולציה על ידי הממונה שתועבר בעל-פה לכלל המועמדים בוועדה עצמה בהתאם להנחיות האגף (במכתב הזימון שנשלח לממונה, ישנה הנחיה והדרכה לפיתוח סימולציה בוועדת הבוחנים). על מרכז/ת הוועדה לוודא מבעוד מועד, כי הסימולציה פותחה, ולסייע בהכנתה במידת הצורך. ר' נספח – דוגמאות לסימולציות מקצועיות בוועדות הבוחנים" מדצמבר 2018.



דוגמאות
ועדות הבוחנים.docx

- נבחר גיליון תבחינים מותאם למשרה בהתאם להנחיות. הגיליון ייחשף בפני חברי הוועדה במעמד הוועדה בלבד.



- תיקי המועמדות כוללים את כל החומר הרלבנטי בהתאם להנחיות האגף - קורות חיים, המלצות שצירפ/ה המועמד/ת, גיליונות הערכה של השנתיים האחרונות לגבי מועמדים שהם עובדי מדינה (גם כאשר מדובר במכרז פומבי), ציונים ממכון המיון, חוות דעת תעסוקתית ממכון המיון.
- על מרכז/ת הוועדה לעיין בתיקי המועמדות מבעוד מועד על מנת **לגלות בקיאות** במסמכי המועמדים, ולוודא **כי לא נשמט** מעיניהם של חברי הוועדה פרט רלבנטי.
- יש לוודא כי הרכב הוועדה תקין בהתאם להוראות התקשי"ר והנוהל. במקרה של **הרכב חסר** יש לפעול בהתאם להוראות התקשי"ר (11.454 (ב); 11.454 (ד); 12.366).



הצגה כללית של אופן התנהלות וועדת בוחנים

- יש להורות לחברי הוועדה **להשאיר מחוץ לחדר הוועדה את המכשירים הניידים**. זאת כהפקת לקחים מכך שהימצאותם של מכשירים ניידים בתוך חדר הוועדה, גם אם הם על מצב שקט בזמן התנהלות הוועדה, מביאה להתנהלות שאינה מכבדת את מעמד הוועדה ואת המועמד/ת המופיע/ה בפניה,



ובפרט נוכח החשיבות של יצירת קשר עין עם המועמדים בזמן הראיונות. כמו כן הדבר מונע טענות בדבר העברת מסרים בין גורמים בתוך הוועדה או מחוצה לה תוך כדי התנהלותה (כך גם באשר למועמדים הנכנסים לראיון – ר' להלן).

- יש להביא בפני חברי הוועדה את חובתם לבחור את המועמד/ת המתאים/ה ביותר וזאת על-פי האינטרס הציבורי. מילוי תפקיד זה, יעשה מתוך הימנעות מניגוד עניינים, שמירה על כללי יושר והגינות עם כל המועמדים, בתנאים שווים ומתוך חובה לנהוג ללא דעה קדומה, ללא פניות וללא משוא פנים.

- יש להדגיש בפני חברי הוועדה כי בהתאם לכללי התקשי"ר דינוי ועדת בוחנים, מסמכיה ומסקנותיה הם סודיים ואסור להביא מהם לידיעתם של אחרים, אלא באישור נציבות שירות המדינה.

- העברת טופס "התחייבות להימנע מניגוד עניינים ולשמור על כללי מנהל תקין" (מעודכן לספטמבר 2019) לחתימת חברי הוועדה, ביחס למועמדים שעומדים להופיע בפניהם וביחס לתפקיד (ר' נספח – תצהיר התחייבות להימנע מניגוד עניינים ולשמור על כללי מנהל תקין). [תצהיר התחייבות להימנע מניגוד עניינים ולשמור על כללי מנהל תקין.pdf](#)

- הסבר אודות היום העומד בפניהם, לרבות הצגת שלבי ניהול הוועדה. חשוב להדגיש בפני חברי הועדה כי עליהם לנקד **באופן עצמאי**, וכי בשלב הדיון (בתום הראיונות) לא ניתן לשנות יותר את הניקוד (ראה הרחבה להלן). עוד חשוב להדגיש, כי אסור לחברי הועדה לומר את דעתם על מועמד/ת בתום הראיון שלו/ה, וכי **הדבר יתאפשר רק בשלב הדיון**.

- הצגת לוחות הזמנים, והמועד המשוער של סיום הוועדה כדי לוודא כי חברי הועדה נערכו בהתאם כנדרש.

- הסבר על סוג המכרז העומד על הפרק ומשמעותו והצגת מספר המועמדים שיופיעו בפני הוועדה, תוך שימת דגש לאוכלוסיות הזכאיות לייצוג הולם.

- מספר המשרות, ומספר המועמדים שיש לבחור, לרבות הסבר על האפשרות התועלת בבחירת מספר כשירים למשרה במידת האפשר.



- יש להסביר לחברי הוועדה מהי חשיבותו של פרוטוקול הוועדה. הפרוטוקול, על כלל הסעיפים שבו, הוא כלי עזר להבניית שיקול הדעת של חברי הוועדה, ודרך המלך לבחינה מנהלית של עבודתה. יש להקפיד כי הפרוטוקול יהיה מלא, ומנומק היטב. האחריות בנושא זה היא בראש ובראשונה על יו"ר הוועדה, בהנחיית של מרכז/ת הוועדה. על המרכז/ת חלה חובה להסב את תשומת לב הוועדה לכלל הנושאים העולים בפרוטוקול (דוגמת העדפה מתקנת, מידע משמעותי/פלילי, מידע רלבנטי מתיק המועמדות – המלצות, הערכות עובד ועוד).

הצגת התפקיד



- לצורך ניהול תהליך מושכל ומקצועי יש להסביר לחברי הוועדה את החשיבות בהבנה משמעותית ומעמיקה של התפקיד המוכרז - מהן המשימות והאתגרים שבו ומהם הכישורים הנדרשים לביצועו.
- על נציג/ת המשרד הממונה על התפקיד להציג בפני חברי הוועדה את התפקיד, לרבות אתגרי התפקיד, עיקר המשימות הנדרשות והמאפיינים הנדרשים לביצועו (כפי שעולה מ"טופס אפיון התפקיד" ככל שמולא מבעוד מועד, ובהתאם לדגשים של הממונה הישיר – ר' נספח).


טופס איפיון תפקיד
ודכן- מאי 2017.docx

- על מרכז/ת הוועדה להבהיר לממונה הישיר, כי הדגשים שלו צריכים להיות אך ורק ביחס לצרכי המשרה, ולא להיות כאלה שעלולים לכוון להשכלה או לניסיון ספציפי של מי מבין המועמדים. נציג/ת המשרד יכול להשיב על שאלות לגופו של תפקיד בלבד. על חברי הוועדה לדון במשרה המיועדת ובדרישותיה, על מנת שכל חברי הוועדה יהיו מעודכנים במידע הנדרש ובאופן אחיד. יודגש, כי אין לקבוע דרישות שסותרות את אלו המופיעות במכרז שפורסם.



מקצועיות ואחידות הראיונות

- עיון מעמיק בטופס התבחינים - יש להעביר לכל חבר וועדה את טופס התבחינים הרלוונטי. על חברי הוועדה לקרוא את ההוראות המופיעות בתחילת הטופס ולעבור על כולו בטרם תחילת הראיונות. ניתן להוסיף תבחין נוסף לגיליון בהסכמת חברי הוועדה, ככל שהוא רלבנטי ומשמעותי לבחינת ההתאמה לביצוע התפקיד.
- יש להנחות את חברי הוועדה לבחור מספר שאלות קבועות רלוונטיות שיישאלו בכלל הראיונות, וזאת בנוסף לאפשרות הפתוחה בפניהם לשאול שאלות ייחודיות לכל מועמד/ת בהתאם לתיק המועמדות שלו. על השאלות להיות שאלות מקצועיות ותעסוקתיות הנוגעות להתאמה לתפקיד כפי שעולה מתיאור התפקיד, מהצגת התפקיד על ידי הממונה, מטופס התבחינים, ומהמסמכים שהובאו בפני חברי הוועדה. יש לשאול שאלות פתוחות, וניתן להיעזר לצורך כך בטבלאות התבחינים ודפי ההסבר והדוגמאות המצורפות אליהם. יש לחדד לחברי הוועדה, כי החשיבות באחידות היא בין היתר כדי להקל עליהם להשוות בין המועמדים השונים.
- הצגת הסימולציה שפותחה אשר תועבר לכלל המועמדים. הסבר לגבי יתרונותיה של הסימולציה לסייע לבחון את תגובתו/ה המעשית של המועמד/ת לתרחיש מסוים ולהקנות הזדמנות גם למועמדים מעוטי ניסיון אך בעלי פוטנציאל.
- יש להסביר לחברי הוועדה את החשיבות של אחידות במשך זמן הראיונות, ונושא השוויוניות בין המועמדים. יש להקציב זמן אחיד לכל ריאיון ולתזכר את חברי הוועדה לקראת סיום הזמן בהתאם למורכבות ובכירות המשרה (בין 15 דקות לכל הפחות, ל-30 דקות).





שאלות אסורות

- יש להסביר לחברי הוועדה, כי חוק שוויון ההזדמנויות בעבודה אוסר על מעסיק להפלות בין עובדיו או בין דורשי עבודה מחמת מינם, נטייתם המינית, מעמדם האישי, טיפולי פוריות, הריון, היותם הורים, גילם, גזעם, דתם, לאומיותם, ארץ מוצאם, השקפתם הפוליטית, מקום מגוריהם או שירותם במילואים, בכל אחד מהתחומים הבאים: קבלה לעבודה, תנאי העבודה, קידום בעבודה, הכשרה או השתלמות מקצועית, פיטורים או פיצויי פיטורים.



- במידה ונשאלה שאלה, שהתשובה עליה מחייבת מתן מידע בנוגע לאחד הנושאים המוזכרים מעלה, היא עלולה להכתים את כל ההליך כנגוע בשיקולים מפלים ופסולים. במקרה של השגה או תביעה שתוגש כנגד שירות המדינה כמעסיק בגין אפליה אסורה בעבודה, חלה על המעסיק חובת ההוכחה שלא בוצעה אפליה.
- יש להבהיר כי קיימת אפשרות לשאול שאלות הקשורות לאחד הנושאים לעיל, רק אם ניתן להוכיח קשר ישיר בין המידע המבוקש לבין הדרישות המהותיות של התפקיד למשל, שאלה על מוגבלות פיזית בתפקידים המצריכים יכולות פיזיות גבוהות כגון לוחמת אש. שימו לב כי יש לנסח את השאלות באופן המתמקד ביכולת המקצועית והתפקודית של המועמד ולא במגבלה (ראו נספח הריאיון והוגן). בכל התלבטות בנושא, חשוב שלא להפעיל שיקול דעת עצמאי בקבלת החלטות ולפנות לנציבות שירות המדינה להתייעצות, הדרכה והנחיה.
- על יו"ר הוועדה או מרכז/ת הוועדה לפסול כל שאלה של חבר ועדה החורגת מההנחיות לעיל וזאת במהלך הריאיון ובפני המועמד/ת ולתעד זאת בפרוטוקול (ר' נספח בנושא ראיון הוגן ושאלות מפלות – "מיון שוויון והוגן" מיולי 2018).



ריאיון הוגן- שאלות
הערכה-יולי 2018.pdf



העדפה מתקנת ומתן ייצוג הולם



- יש להסביר לחברי הוועדה את החשיבות של נושא זה בשירות המדינה, ולהנחות את חברי הוועדה לפעול בהתאם להוראות נציבות שירות המדינה בעניין "הערכת כישורי המועמדים ואופן הדיון בנושא העדפה מתקנת במכרזים", המופיעות באתר הנציבות בקישור הבא:

<https://www.gov.il/he/departments/policies/2012236>

- אלה עיקרי הדברים מתוך ההוראה:

1. במסגרת ההערכה של כישורי המועמדים, על הוועדה לתת את דעתה לכישורים הפורמאליים, למטען הניסיון האישי של המועמד ולהתרשמותה מאישיותו, תכונותיו וכישוריו, הן הכלליים והן אלו שבהתייחס למשרה הרלוונטית.

כך למשל על חברי הוועדה להתייחס, בין היתר, לפרמטרים שלהלן:

- 1.1. ציוני המועמדים בבחינות ובמיונים התעסוקתיים שהתקיימו;
- 1.2. השכלת המועמד ומידת הרלוונטיות של ההשכלה לתפקיד המוצע;
- 1.3. מספר שנות הניסיון ופירוט התפקידים הרלוונטיים שמילא המועמד/ת;
- 1.4. משקלן ומידת הרלוונטיות לתפקיד של הערכות העובד/ת, חוות הדעת וההמלצות שהציג כל מועמד/ת.
- 1.5. התרשמות סובייקטיבית - במסגרת הערכת הכישורים וההתאמה לתפקיד, על חברי הוועדה לתת משקל להתרשמותו של כל אחד מחברי הוועדה מהראיון שנערך עם כל מועמד/ת, בשים לב, בין היתר, לגיליון הציונים של המועמדים.

2. במקרה שבין המועמדים נכלל מי שזכאי להעדפה מתקנת, על חברי הוועדה לקיים דיון אפקטיבי, מובנה ומנומק באשר לקיומם של כישורים דומים בין המועמדים. עליהם לבחון האם נתוני המועמד שזכאי להעדפה מתקנת נופלים מנתוניהם של המועמדים האחרים, וככל שמסקנתם כי הנתונים אינם נופלים הרי שקיימים כישורים דומים ויש לפעול בהתאם לכלל הייצוג ההולם ולבחור במועמד הזכאי להעדפה מתקנת.

3. על חברי הוועדה לתמצת בפרוטוקול את עיקרי הדיון, ולנמק את מסקנתם בדבר קיומם או היעדרם של כישורים דומים בהתייחס לפרמטרים המפורטים בסעיף 1 לעיל, ולפרמטרים נוספים לפי שיקול דעת חברי הוועדה. לעניין זה יובהר כי לא די באמירה כללית כי לא נמצאו כישורים דומים. החלטת הוועדה צריכה להיות מנומקת באופן שיצוין מדוע נבחרו אלו מהמועמדים שבהם בחרה הוועדה, בפירוט כישוריהם ביחס לכישורי המועמדים האחרים.

קישור ל"מדריך לאבחון והערכה תעסוקתיים של אוכלוסיות מרקע מגוון":

https://www.gov.il/BlobFolder/news/guide_diagnosis_diverse_populations_news/he/guide_diagnosis_diverse_populations.pdf



נושא פלילי/משמעתי

- טרם כניסת מועמד/ת יש לבקש ממנו את טופס ההצהרה שמילא עדכני ליום הוועדה. במידה והצהיר כי קיים מידע בנושא, יש להציג לחברי הוועדה את תוכנו בטרם הריאיון. בתום הריאיון, יש לבקש את התייחסותו של המועמד/ת לעולה בפירוט המידע רק בתום הריאיון שבוצע אתו, ולתעד בפרוטוקול הוועדה (ר' להלן).
- יש לתדרך את חברי הוועדה, כי במסגרת דיוני וועדת הבוחנים עליהם לשקול בכובד ראש את מהות המידע אשר הובא בפניהם ואת השפעתו האפשרית על המועמד לתפקיד.
- יש לשקול קיומו של הליך משמעתי /פלילי במכלול שיקוליה של ועדת הבוחנים תוך שימת דגש על השלבים הבאים:
- גילוי נאות - על מועמד לגלות עובדה זו בפני ועדת הבוחנים ולהביא בפניה את כל המידע הנוגע לעניין.
- בירור - על הוועדה לקיים בירור עם המועמד לגבי טיבו של ההליך ולשמוע את דבריו.
- בחינת השפעת המידע על התאמת העובד לתפקיד - על הוועדה לשקול בכובד ראש את מהות המידע הגלום בהליך הפלילי / המשמעתי והשפעתו האפשרית על התאמת העובד לתפקיד.
- שקיפות- עיקרי הבחינה חייבים לבוא לידי ביטוי הן בפרוטוקול דיוני הוועדה והן בגוף החלטתה.
- יש לוודא כי חברי הוועדה נימקו את העומד ביסוד החלטתם לפי העניין, כגון – חיוניות המשרה, סגולותיו של המועמד המאפילות על העניין הפלילי / המשמעתי, העדר הקשר בין ההליך הפלילי / המשמעתי לבין התפקיד העדר מועמדים אחרים.



- כפי המפורט בנוהל "בחינת התאמתו של מועמד למשרה בשירות המדינה" המפורסם באתר הנציבות בקישור הבא:

<https://www.gov.il/BlobFolder/policy/2010506/he/2010506.pdf>



זכות תגובה למועמד/ת (חובת שימוע/זכות טיעון)



- יש להסביר לחברי הוועדה, כי אין להביא בפני הוועדה מידע חדש אשר אינו עולה בקנה אחד עם תיק המועמד והחומר שהובא מראש בפני וועדת הבוחנים.
- ככל שמובא בפני הוועדה מידע שלילי אודות המועמד/ת (למשל מידע נוסף שהובא לידיעת מי מחברי הוועדה, או במסגרת התקשרות לממליצים), **חובה לאפשר למועמד/ת להתייחס** למידע בטרם קבלת החלטתה ולתעד זאת בפרוטוקול.

ראיונות המועמדים

- בטרם כניסת מועמד/ת לראיון על חברי הוועדה לעיין בתיק המועמדות** - יש להנחות את חברי הוועדה לעיין באופן מעמיק במכלול המסמכים אשר בתיק המועמד/ת בטרם כניסתו לראיון. מומלץ כי מרכז/ת הוועדה ת/יהיה פעיל/ה במעבר על החומר יחד עם חברי הוועדה, ואף ת/יקריא את עיקרי הדברים מתוך תיק המועמדות תוך מתן דגש לנושאים החשובים (כך למשל חוזקות/חולשות מתוך הערכות העובד, חוות הדעת של מכון המיון, המלצות הרלבנטיות ביותר לתפקיד).
- ככל שקיימת חוות דעת וצינונים ממכון המיון, יש לעיין בהם בעיון בטרם הריאיון ולפני מעבר על הערכות עובד והמלצות.



- יש להדגיש בפני חברי הוועדה שעל העיון במסמכים להיעשות בצורה מושכלת ביחס לתפקיד - הן על מנת לשים לב למידע רלבנטי, והן על מנת לבדוק האם יש שאלות מסוימות שיש לשאול את המועמד/ת במהלך הריאיון כדי לבחון את התאמתו/ה.
- חל איסור על הצגת כל מסמך שהוא אישור רפואי, או אבחון דידקטי, או אבחון פסיכולוגי, הנוגעים למצבו הרפואי ו/או הנפשי של מועמד או לקות למידה או כל לקות אחרת המאפיינת את המועמד/ת.



- אין להציג בפני הוועדה מסמכים הנוגעים לצנעת הפרט של המועמד/ת.
- מועמד/ת המבקש/ת באופן מפורש כי מסמכיו הרפואיים יוצגו בפני הוועדה, יש להיענות לבקשתו ולתעד זאת בתיק המכרז ו"במרכז הבדיקה".
- בסיום הריאיון על חבר/ת וועדה לנקד את המועמד/ת באופן אישי, וללא שיתוף יתר חברי הוועדה.
- הציונים יינתנו על גבי סקאלה של 1-5 בהתאם למקראה המופיעה מתחת לטבלת התבחינים.
- יש להסביר לחברי הוועדה כי עליהם למלא ציונים בכל התבחינים, ללא יוצא מן הכלל ולסכם אותם. סכום הציונים הסופיים שקיבלו המועמדים ייצור את מדרג הציונים. מדרג זה יהווה בסיס לדיון הסופי בוועדה. הוועדה רשאית להחליט בשונה מן המדרג שהתקבל, אך תידרש לנמק בכתב את הסיבות לכך בפרוטוקול הוועדה.
- במהלך הראיונות חבר/ת ועדה יכול/ה לבצע תיקונים/שינויים בציוני המועמדים, אך לא ניתן לשנות ציון בשלב הדיון הסופי.
- על מועמד שנכנס לראיון, להשאיר מחוץ לחדר הוועדה את המכשיר הנייד. בהקשר זה יודגש כי דיוניה של ועדת בוחנים חסויים (נסמן 12.375(ד) לתקשי"ר), ואין להקליט אותם. כל מועמד יכול לקבל את פרוטוקול הוועדה, לרבות ניקוד חברי הוועדה – ר' להלן.



ניהול הדיון בתום הראיונות

- בתום כל הראיונות, ובטרם הדיון, המרכז/ת י/תסכם את הניקוד הכולל של כל חברי הוועדה ויוצג בפניהם סדר המועמדים לפי מדרג הציונים הכולל.
- יש להבהיר לחברי הוועדה כי ככלל יש לבחור את המועמד/ת שקיבל/ה את הציון הגבוה ביותר, ואולם ככל שנבחר מועמד/ת בשונה מהדירוג יש לשקף זאת בפרוטוקול הוועדה ולנמק באופן מיוחד בפרוטוקול הוועדה מדוע בחרה הוועדה שלא על פי מדרג הציונים.
- רק לאחר הצגת המדרג כאמור יתקיים דיון פתוח בין חברי הוועדה ביחס למועמדים המובילים, שקיבלו את הניקוד הגבוה ביותר.
- יש להקפיד כי הדיון יתקיים בתחילה בסבב בו כל אחד ייתן את התייחסותו, כאשר נציגי המשרד יתייחסו אחרונים.
- לאחר מכן יתקיים דיון שבמסגרתו ניתן לשכנע ולהשתכנע (אין לשנות בשלב זה את הציונים, כאמור לעיל).
- על מרכז/ת הוועדה לציין בפני חברי הוועדה, במידת הצורך, מידע רלבנטי מתוך תיק המועמדות ביחס להתאמת המועמד לתפקיד, על מנת לוודא שמידע חשוב ורלבנטי לא יעלם מעיניהם במסגרת הראיונות.
- **תזכורת אודות מתן העדפה מתקנת** – יש להזכיר לחברי הוועדה זכאות להעדפה מתקנת של מועמד/ת ככל שישנה, ולקיים דיון בעניין בהתאם לאמור לעיל, גם אם מדובר במועמד/ת הזכאי להעדפה מתקנת, שאינו מוביל במדרג הציונים הכולל.
- תזכורת ביחס למועמד/ת עם עבר פלילי/משמעתי והצורך לדון בכך כמפורט לעיל.
- הצגת האפשרות לפנות לממליצים של מועמד/ת לגביו/ה יש התלבטות, כדי להרחיב את המידע שיש לוועדה ביחס אליו כמפורט ב"נוהל הליכי גיוס ומיון תעסוקתיים לאיוש משרות בשירות המדינה", לרבות החובה לקיים שימוע למועמד במקרה הצורך כמפורט לעיל.





החלטת הוועדה והנמקתה

- יש להסביר לחברי הוועדה אודות חשיבות הנמקת החלטת, ההקפדה על הנמקה מושכלת ורלבנטית לדרישות התפקיד.
- ככלל יש לבחור בהתאם **למדרג הציונים הכולל של חברי הוועדה**. בחירה בניגוד למדרג מחייבת לציין זאת בהחלטה ולנמק באופן מיוחד מדוע חרגה הוועדה בהחלטתה ממדרג הציונים.
- כתובנות מהשגות רבות המוגשות על החלטות ועדות בוחנים, יש לפרט בהנמקה את עיקרי הדברים הבאים:
 - הכישורים שהביאו לבחירתו של הזוכה/כשיר ביחס לנדרש לצורך ביצוע התפקיד, ובפרט הכישורים בהם התבלט לעומת מועמדים אחרים. זאת כפי שעלה מהחומר שבפני הוועדה, ומהתשובות לשאלות המקצועיות שנשאל.
 - במידה והוועדה בחרה כשירים יש לנמק בנוסף מהי הסיבה לבחירתם ככשירים בלבד, ובפרט כאשר מדובר בכשיר שני שהוא מאחת האוכלוסיות הזכאיות להעדפה מתקנת.
 - רצוי לנמק במסגרת ההחלטה מדוע לא נבחרו מועמדים אשר קרובים בניקוד שקיבלו על ידי ועדת הבוחנים למועמדים הזוכים/הכשירים לתפקיד.
 - במקרה בו הזוכה/הכשיר לתפקיד נבחר על אף שהוא קיבל ציון נמוך באופן יחסי במבחני המיון, נכון יהיה להתייחס לכך בהנמקה ולפרט את שיקולי הוועדה.
 - במקרים בהם הוועדה מחליטה שלא לבחור במועמד בעקבות מידע שלילי אודותיו, אשר לא הופיע בתיק המכרז, יש לפרט זאת בהנמקה לרבות פירוט התייחסותו של המועמד לנושא זה. העלאת מידע שלילי חדש בנוגע למועמד, ללא תיעוד ומבלי לאפשר לו להתייחס הינה **בניגוד ל"כללי הצדק הטבעי" ומחייבת את ביטול המכרז בהתאם לפסיקת בתי הדין לעבודה**.





- **ההנמקה איננה בגדר סטונגרמה (רישום מלא של כלל הדברים).** יחד עם זאת הנמקה חסרה או סתמית עלולה להיראות כהחלטה שרירותית ולהצביע על פגם ממשי בהתנהלות הוועדה, עד כדי פסילתה או כינוסה מחדש לצורך השלמת נימוקים. זאת, כפי שעולה לא פעם כתוצאה מטיפול בהשגות, וגורם לעיכוב הליך המכרז לתקופה ממושכת שלא לצורך.
- החלטת הוועדה יכולה להתקבל ברוב קולות או פה אחד. בוועדה בה מספר זוגי של חברים **ודעותיהם שקולות**, יכריע קולו של היו"ר (יקבל קול כפול).
- ועדת הבוחנים אינה רשאית להתנות בחירת מועמד/ת **בתנאים כלשהם**.
- במידה שיש למועמד/ת **קרוב משפחה** ביחידה שבה מוכרזת המשרה, ועדת הבוחנים אינה רשאית להביא זאת כחלק משיקוליה האם לבחור/לא לבחור במועמד/ת ככשיר/ה למשרה, אלא יש לפעול בעניין זה בהתאם להליך הקבוע בפסקאות 11.423, 12.222 לתקשי"ר.

במקרים חריגים ובכל התלבטות יש לפנות לאגף בכיר בחינות ומכרזים בהקדם,

ובעת התנהלות הוועדה באמצעי הקשר אשר ברשותכם.

בהצלחה!

תודות:

דנה מיטב, מנהלת תחום בכיר פיתוח הון אנושי בגיוס ומיון; **טל מזרחי**, מנהלת יחידת הבכירים

כתיבה:

שרון אריאל, מנהלת בכירה פניות עובדים; **יערה אלדמע**, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית

סיוע בעריכה:

נילי בן משה, מנהלת תחום גיוס ואיתור מועמדים; **יובל זיו**, סטודנטית